

Научная статья

УДК 334.02

JEL: G32

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.42-59>

## Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы

Геннадий Анатольевич Щербаков

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,  
g.shcherbakov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3298-1638>

### Аннотация

**Цель** настоящей статьи – исследование расширяющейся практики применения экосистемного подхода в деловой жизни организаций и степени его влияния на будущие трансформации экономической системы. В фокусе исследования находится сегмент цифровых экосистем банковского сектора, относящийся к нефинансовым направлениям хозяйственной деятельности.

**Методы или методология проведения работы.** При подготовке статьи применялся широкий набор методов исследования, в первую очередь, метод системного анализа, методы моделирования и сравнительно-исторического анализа, а также логический и индуктивный методы.

**Результаты работы.** В настоящее время в банковской сфере активно развивается процесс создания цифровых экосистем, используемых крупными финансовыми учреждениями в качестве средства достижения дополнительных конкурентных преимуществ, а также инструмента расширения клиентской базы банка. Особый интерес представляет практика наращивания указанных экосистем за счет направлений бизнеса нефинансового характера. Подобная практика размывает границы традиционной сферы банковской деятельности, внося заметные коррективы в инвестиционные стратегии банковских учреждений. Результаты проведенного исследования позволяют также предположить возникновение других негативных последствий, препятствующих эффективному развитию экономической системы. Среди них: усиление процесса олигополизации финансовых рынков, возникновение дополнительных барьеров для доступа новых участников на указанные рынки, а также формирование олигополистических отношений в сегментах экономической деятельности, прежде относившихся к высококонкурентным секторам экономики.

**Выводы.** Цифровизация представляет собой объективную тенденцию развития экономических отношений на современном этапе. Однако неконтролируемое применение цифрового экосистемного подхода в практической деятельности банковских учреждений несет в себе риски дальнейшего закрепления неконкурентных отношений в важнейшем секторе отечественной экономики, который дополнительно, за счет вовлечения в экосистемы непрофильных банковских активов, влияет на установление аналогичных отношений в секторах экономики, традиционно относившихся к высококонкурентным сферам хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** системный анализ, экономическое развитие, цифровизация, цифровые экосистемы, экосистемный подход, банковская система, нефинансовый сектор, олигополизация

**Конфликт интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

**Для цитирования:** Щербаков Г. А. Цифровые экосистемы как инструмент достижения конкурентных преимуществ на финансовом рынке: системный анализ проблемы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 1. С. 42–59

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.42-59>

© Щербаков Г. А., 2022



Original article

## Digital Ecosystems as a Way to Achieve Competitive Advantages in the Financial Market: System Analysis of the Problem

Gennady A. Shcherbakov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
g.shcherbakov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3298-1638>

### Abstract

**Purpose:** of this article is to study the expanding practice of applying the ecosystem approach in the business life of organizations and the degree of its impact on future transformations of the economic system. The research focuses on the segment of digital ecosystems of the banking sector related to non-financial areas of economic activity.

**Methods:** when preparing the article, a wide range of research methods were used – the method of systems analysis, methods of modeling and comparative historical analysis, as well as logical and inductive methods.

**Results:** the banking sector is actively developing the process of creating digital ecosystems used by large financial institutions as a means of achieving additional competitive advantages, as well as a tool to expand the bank's client base. Of particular interest is the expanding practice of building up these ecosystems through non-financial business areas. The results of the study also suggest the emergence of other negative consequences that hinder the effective development of the economic system. Among them: the oligopolization process on financial markets, the emergence of additional barriers to these markets, as well as the formation of oligopolistic relations in segments of economic activity that previously belonged to highly competitive sectors of the economy.

**Conclusions and Relevance:** digitalization is an objective trend in the development of economic relations at the present stage, however, the uncontrolled application of the digital ecosystem approach in the practice of banking institutions carries risks of further consolidation of non-competitive relations in the most important sector of the domestic economy. The banking sector is additionally due to the involvement of non-core banking assets in ecosystems, influences the establishment of such relations in sectors of the economy traditionally related to highly competitive spheres of economic activity.

**Keywords:** systems analysis, economic development, digitalization, digital ecosystems, ecosystem approach, banking system, non-financial sector, oligopolization

**Conflict of Interests.** The Author declares that there is no Conflicts of Interest.

**For citation:** Shcherbakov G. A. Digital Ecosystems as a Way to Achieve Competitive Advantages in the Financial Market: System Analysis of the Problem. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitiie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022; 13(1):42–59. (In Russ.)

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.1.42-59>

© Shcherbakov G. A., 2022

### Введение

Пандемия COVID-19 ускорила закрепление глобальной зависимости общества от цифровой инфраструктуры, что нашло выражение не только в новых формах, но и в направлениях работы банковских учреждений. Одно из них основано на экосистемном подходе, ставшем еще одной формой межбанковской конкуренции. Руководствуясь необходимостью развития клиентской базы, банковские учреждения создают вокруг потребителя среду обслуживания, наполненную разнообразными сервисами, в том числе, не связанными непосредственно с финансовыми услугами. Таким образом, банки вовлекаются в несвойственные им виды деятельности, осуществляя участие в экономических отношениях не в рамках «классической»

схемы – через кредитование экономики, а напрямую – за счет управления приобретаемыми нефинансовыми активами.

Экосистемы, по сути являющиеся одним из способов самоорганизации банковских структур в условиях обострившейся конкуренции, представляют собой новое явление в хозяйственной жизни. Однако его интенсивность и широкое распространение в мире стимулируют зарубежных и отечественных исследователей к изучению степени полезности данного явления для развития экономики, а также к выявлению возможных трансформаций, которые будет претерпевать банковская система в ходе расширения практики использования экосистемного подхода.

### Обзор литературы и исследований

Несмотря на то, что цифровые экосистемы представляют собой достаточно новое явление в экономической практике, данная проблематика уже привлекла к себе значительное внимание исследователей и имеет достаточно широкий набор оценок и мнений относительно перспектив развития данного экономического феномена.

В отдельную группу можно отнести работы, где авторы ставят задачу упорядочить использование термина «экосистемный», представить классификацию существующих видов цифровых экосистем, то есть внести определенный порядок в тот понятийный «хаос», который возник в результате перенесения понятия, используемого при описании биотических процессов, в новые сферы его применения – экономику и бизнес (например, [1; 2; 3; 4; 5; 6]). Ряд авторов, наоборот, рассматривая проблемы экономической деятельности, ограниченные узко-профессиональными или региональными вопросами, использует понятие «экосистема» как устоявшееся и не требующее пояснений [7; 8; 9; 10].

В рамках содержательного рассмотрения проблемы исследователи (за некоторым исключением, например, [11; 12; 13; 14]) уделяют внимание технологическим и организационным аспектам [15; 16; 17; 18] или описывают преимущества, которые извлекают крупные бизнес-структуры от их создания [19; 20; 21; 22]. При общей концентрации на преимуществах нового экономического явления отсутствует критический подход к недостаточно изученному вопросу.

Действительно, работа по расширению клиентской базы, улучшение показателей рентабельности хозяйственной деятельности, повышение ее маржинальности являются несомненными индикаторами развития компании. Однако общественные интересы не ограничиваются выгодами конкретного хозяйствующего субъекта, а при определенных условиях могут вступать с ними в некоторые противоречия. Внедряемая в течение последних трех десятилетий в общественное сознание идеология «что выгодно бизнесу, то выгодно обществу» все чаще находит примеры своей несостоятельности в российской практике. Похоже, что в вопросе расширения нефинансового сегмента цифровых экосистем крупных банков вновь обнаруживается несоответствие между планами развития крупных корпоративных структур и инте-

ресами общества. В этой связи рассматриваемая проблема требует критического подхода, который пока присутствует в незначительном числе исследований (например, [23; 24; 25; 26]).

### Материалы и методы

При подготовке статьи был изучен существенный массив информации, касающейся текущей ситуации в банковской сфере Российской Федерации. Методом сравнительно-исторического анализа выявлены этапы ее трансформации в условиях обострения конкуренции на финансовых рынках. Были рассмотрены основные показатели, характеризующие деятельность крупнейших финансовых учреждений РФ, а также степень возможного влияния процесса наращивания нефинансовых активов на изменение данных показателей. При анализе проблемы, рассмотренной в настоящей статье, применялся метод системного анализа, а также комплекс других инструментов научного исследования.

### Результаты исследования

#### *Конкуренция на банковском рынке*

Текущий период характеризуется обострением конкурентной борьбы между банками в сфере потребительского кредитования. Необеспеченное кредитование физических лиц – это тот «пузырь», который в настоящее время азартно раздувает банковское сообщество, где каждый участник вносит свой посильный вклад, независимо от размера и позиции на российском финансовом рынке. За 1-е полугодие 2021 года банковский сектор выдал около 9 млн потребительских кредитов, что на 44% больше, чем за аналогичный период предыдущего года<sup>1</sup>. Август стал рекордным месяцем в беззалоговом кредитовании, когда было выдано необеспеченных кредитов в общей сложности на сумму почти в 648 млрд руб.<sup>2</sup>

У большинства участников банковского сектора существуют практически одинаковые продукты и сервисы с мало различающимися тарифами. Это ведет к определенному застою рынка и ослаблению потоков клиентов от одного участника рынка к другому. Периодически появляющиеся новые банковские продукты практически сразу копируются конкурентами. При этом все они держатся за ряд банковских хитростей, позволяющих манипулировать доверчивостью клиента и навязывать ему не всегда нужные банковские услуги. Например, «полис страхования жизни и здоровья заемщика часто содержит усло-

<sup>1</sup> ЦБ ужесточит требования к банкам в сфере потребкредитования / Ведомости. 30.07.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/news/2021/07/30/880200-tsb-uzhestochit-trebovaniya-k-bankam> (дата обращения: 30.11.2021).

<sup>2</sup> Банки в начале осени сократили выдачи необеспеченных кредитов россиянам / РБК. 12.10.2021. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/616509ed9a79477e8eff8612> (дата обращения: 18.11.2021).

вие, при котором защита начинает действовать по истечении определенного срока с момента заключения договора. Кроме этого, при оформлении ссуды банки часто включают в договоры дополнительные страховые риски, которые не влияют на условия кредита, но могут составлять большую часть цены продаваемого в связке с кредитом полиса. При этом банки иногда списывают страховую премию со счета заемщика без подтверждения, а также зачастую не сообщают клиенту о возможности отказаться от страхования дополнительных рисков без ухудшения условий по займу»<sup>3</sup>.

Возникает вопрос, почему какое-либо банковское учреждение в целях расширения клиентской базы не способно отменить зависимость величины банковского кредитного процента от так называемого финансового покрытия, представляющего собой услугу по страхованию кредита. Нет, поскольку это будет означать фактическое уменьшение «стоимости» кредита и снижение доходов банка от кредитной деятельности, получаемых в данном случае не вполне корректным в отношении заемщика способом. По информации заместителя председателя Центрального банка РФ В.В. Чистюхина, «кредитное страхование жизни и здоровья заемщиков занимает второе место по сборам, после инвестиционного и накопительного страхования жизни»<sup>4</sup>. На отказ от финансового покрытия банки идут крайне неохотно и, как правило, делают это в рамках отдельных акционных предложений. Банковская логика проста: при отмене от «страхования» кредита у банка вырастают риски. Но тогда разумно принять возможную версию, что во многих случаях неисполнение заемщиком обязательств по обслуживанию кредита вызвано также и завышенной ставкой кредитного процента.

#### *Финансовые супермаркеты*

В условиях нежелания работать с процентной ставкой («стоимостью денег») банки в качестве инструмента расширения клиентской базы идут по направлению создания для клиента комфортных условий обслуживания, а также комплексного предоставления финансовых услуг. Например, банк может обеспечить клиенту не только размещение депозитов или получение кредитов, но также предложить инвестиционные консультации, страхование транспортных средств и проч. Потребитель,

экономя время и усилия за счет отсутствия необходимости посещать отдельные инвестиционные, страховые и др. учреждения, в рамках «одного окна» получает необходимые ему продукты.

На основе указанной идеи в 2000-х годах в России стали возникать так называемые «финансовые супермаркеты», главной задачей которых являлось предоставление гражданам комплекса финансовых продуктов, в первую очередь, банковских, в рамках одного банковского учреждения. Понятно, что логика межбанковской конкуренции основной целью указанного нововведения ставит консолидацию потребительского спроса на финансовые услуги в пределах одной банковской группы, а получаемых доходов – на счетах специально создаваемых дочерних страховых обществ, инвестиционных и консультационных компаний, брокерских агентств и др.

Считается, что финансовые супермаркеты представляют собой универсальные банковские учреждения, однако мировая практика предусматривает их классификацию по следующим направлениям: 1) розничные банковские услуги; 2) страховые услуги; 3) инвестиционные продукты<sup>5</sup>.

В российской практике подобные границы выражены неявно, и если банковская структура именуется себя финансовым супермаркетом не ради модного слогана или саморекламы, то она может выступать как объединение разнопрофильных финансовых учреждений, таких как негосударственные пенсионные фонды, брокерские конторы, страховые компании, паевые инвестиционные фонды и др. При этом направления деятельности финансового супермаркета не выходят за пределы финансовых рынков, а организации бизнеса в целом укладывается в традиционную модель (рис. 1).

Организаторы подобных сообществ получают вполне конкретные результаты, среди которых: увеличение объемов продаж, объединение или обмен клиентскими базами по различным направлениям деятельности, экономия средств за счет устранения дублирующих функций, снижение расходов на рекламу и проч. Следует признать, что при подобной расфокусировке бизнес-целей могут возникать риски падения эффективности профильной банковской деятельности. Однако подобная конфигурация смежных направлений

<sup>3</sup> В ЦБ перечислили уловки банков при страховании заемщиков / РБК. 12.10.2021. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/616509ed9a79477e8eff8612> (дата обращения: 18.11.2021).

<sup>4</sup> ЦБ предложил единые требования к продаваемым с потребкредитами страховкам / РБК. 14.10.2021. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6168301f9a79470d8e003800?https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6168301f9a79470d8e003800?> (дата обращения: 12.11.2021).

<sup>5</sup> Финансовый супермаркет: особенности деятельности и перспективы развития / FB.ru. URL: <https://fb.ru/article/460013/finansovyyi-supermarket-osobennosti-deyatelnosti-i-perspektivy-razvitiya>. (дата обращения: 18.11.2021).



Составлено автором.

Рис. 1. Модель «традиционной» экосистемы бизнеса

Developed by the author.

Fig. 1. The «traditional» business ecosystem model

финансового бизнеса удобна для клиента и, в целом, остается в контуре регуляторной ответственности Центробанка РФ.

Дополнительный импульс активному развитию финансовых супермаркетов придала цифровизация, которая не могла не отразиться на формате работы банковских учреждений с клиентами. Для многих стало обычной практикой использование банковских автоматов, выполняющих, по сути, функции целого банковского отделения, или применение еще относительно недавно внедренных цифровых технологий по обслуживанию клиентов в рамках услуг «онлайн-банкинга». Электронные (карточные) платежи уже не являются какой-либо экзотикой, доступной банковским VIP-клиентам, а благодаря массовому использованию уверенно вытесняют наличные деньги из сферы потребительских расчетов. К 2030 году все банковские учреждения, согласно прогнозам консалтинговой компании KPMG, перейдут на режим онлайн-работы с своими клиентами на основе различных цифровых сервисов и приложений [27, С. 422].

#### Цифровые экосистемы

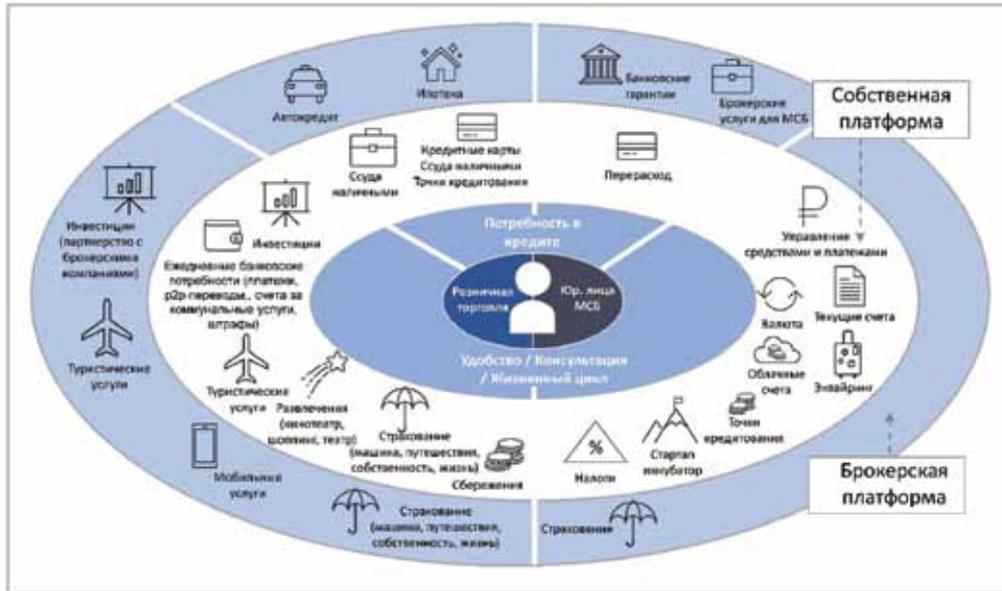
Как уже было сказано, пандемия коронавируса усилила зависимость общества от цифровых технологий. Для банковских учреждений это нашло отражение в новых направлениях работы, в том числе, базирующихся на экосистемном подходе, который стал сегодня одной из форм межбанковской конкуренции (рис. 2).

Глава Сбербанка, Г. Греф, описывает идею создания цифровых экосистем следующим образом: «Экосистема – создание вокруг человека очень удобной системы оказания спектра услуг, необходимых для его жизни ... Такой же набор сервисов с минимальными потерями времени, в очень высоком качестве и за меньшие деньги – может оказывать одна компания»<sup>6</sup>. Иными словами, банк создает комфортную среду обслуживания, наполненную разнообразными сервисами, заводит туда клиента и открывает таким образом широкие перспективы для делового творчества и роста собственного бизнеса.

Собственно, идея экосистемы не нова. Прилагательное «цифровая» вводит эту идею в русло современных тенденций, однако сложно не заметить, что в содержательном плане данное понятие очень похоже на далеко не новую идею One-Stop Shop, где потребитель, не расходуя времени на поиски услуг или товаров, получает все в рамках «единого окна», вероятно, неся некоторые издержки за подобное удобство в виде более высокой цены или отсутствия скидок.

В чем заключаются основные отличия финансовых супермаркетов от цифровых экосистем? Однозначно, что отличие не состоит в цифровизации бизнес-деятельности, так как практически все традиционные банковские сервисы уже переведены в «цифру». Это объективный императив современного периода, несоответствие которому ослабляет рыночные позиции банковского учреждения.

<sup>6</sup> «В этот кризис у нас есть уникальный шанс измениться» Эксклюзивное интервью Германа Грефа: о спасении бизнеса, деньгах россиян и мире после коронавируса / Lenta.ru. URL: <https://lenta.ru/articles/2020/04/21/grefinterview/> (дата обращения: 10.05.2021).



Составлено автором.

Рис. 2. Модель цифровой экосистемы банка

Developed by the author.

Fig. 2. Bank digital ecosystem model

Основная разница заключается в том, что экосистема банковского учреждения уже не представляет собой структуру исключительно финансовой направленности, а включает определенное количество сервисов нефинансового характера. В результате возникает своего рода «экосистема в экосистеме» [28, С. 1116]. Указанное обстоятельство формирует деструктивную тенденцию: наличие непрофильных компонентов «размывает» традиционную сферу деятельности банка, и в этой части выводит его из-под контроля регулятора – Центробанка РФ.

Другое отличие заключается в том, что финансовый супермаркет – это предложение покупателю большого набора услуг одной организации, а в экосистеме – это также широкий спектр услуг, однако объединенных между собой системой взаимоподдерживающих связей. Для финансовых супермаркетов характерна проблема разрозненности и несогласованности каналов продаж, где службы банка действуют обособленно, как отдельные магазины в торговом центре. При экосистемном подходе клиент, потребляя базовые продукты экосистемы, постепенно вовлекается в оборот других сервисов, находящихся в ее периметре. В результате, вокруг него создается определенный комплекс услуг и продуктов, направленных на удовлетворение ключевых потребностей клиента, в том числе нефинансового характера. Помимо удобства их получения, экосистемы стимулируют потребителя пользоваться включенными в нее сервисами за счет предоставления бонусов

лояльности, таким образом снижая его потребительские затраты. Так, владелец банковской карты Сбербанка при покупках в рамках экосистемы данного банковского учреждения получает кэшбэк баллами «Спасибо», которые приобретают покупательскую способность только в случае дальнейших покупок в рамках экосистемы Сбера. Или, приобретая подписку «Сбер Прайм плюс», потребитель получает скидки и более выгодные для него условия по любым другим продуктам этой экосистемы (рис. 3).

Таким образом, благодаря интеллектуальным технологиям и смене организационных принципов функционирования бизнеса, произошло дальнейшее изменение форм банковской деятельности – от финансовых супермаркетов к банковским экосистемам.

Активное расширение сети Интернет предоставило возможность упростить и вывести на новый качественный уровень способы доставки до потребителя многих услуг, а также обеспечить рыночную согласованность между ними. Иными словами, банковское учреждение, получая клиента финансового сектора, вовлекает его, за счет использования многовекторной системы бонусов и скидок, действующих в отношении дружественных сервисов, в потребление услуг нефинансового характера, сконцентрированных в рамках банковской экосистемы. Благодаря системе реальных стимулов банк получает лояльность потребителя и одновременно минимизирует усилия и затраты



Источник: Стратегия группы «Сбер» на период до 2023 года. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf). (дата обращения: 18.11.2021).

Рис. 3. Объединение потребностей физических и юридических лиц на базе финансового бизнеса Сбербанка

Source: Strategy of the Sberbank group for the period up to 2023. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf). (date of access: 18.11.2021).

Fig. 3. Combining the needs of individuals and legal entities based on the financial business of Sberbank

дружественных сервисов на расширение клиентской базы. Одновременно это выгодно и пользователю, так как последний получает продукты экосистемы дешевле. Возможен также обратный порядок формирования лояльности клиента – от нефинансового сектора экосистемы в сторону потребления банковских услуг.

Источники столь высокого интереса банковских учреждений к развитию экосистем за счет небанковских сервисов достаточно очевидны.

1. **Конкуренция.** Банковский сектор развивается в условиях жесткой конкурентной среды, в которой резервы экстенсивного роста исчерпаны (рынок поделен, «популяционный дивиденд» больше не работает, клиентская база стабилизирована) [29, С. 52]. Экосистемы, предоставляющие банку лояльных клиентов, становятся в данных условиях конкурентным преимуществом.

2. **Диверсификация.** В условиях жесткой конкуренции банки ищут дополнительные источники доходов, в том числе происходящие из нефинансовой сферы. Приобретение подобных активов, при отсутствии регуляторных ограничений со стороны Центробанка России, становится средством диверсификации источников доходов для банковских структур. Вместе с тем, данные активы одновременно генерируют потенциальные риски для основной деятельности, так как управление непрофильными активами требует специфической квалификации, которой банковские служащие мо-

гут не обладать. Кроме того, на покупку направляются денежные средства, имеющиеся в качестве источников сбережения организаций и граждан, хранящиеся на банковских депозитах, или нераспределенную прибыль акционеров.

3. **Монетизация клиентских данных.** Цифровые экосистемы позволяют крупным банкам монетизировать накопленные данные о клиентах. Специфика банковской деятельности такова, что, аккумулируя данные о финансовых транзакциях, банк, на основании расходных проводок с клиентских счетов, имеет достоверную и практически полную информацию о жизни клиента: его потреблении, привычках, предпочтениях и проч. На основании соответствующего анализа можно составить модель потребительского поведения индивидуума, а добавив дополнительную информацию, например, из открытых источников, можно претендовать на создание психологического портрета потребителя. Если ранее сбор, анализ и хранение подобных данных сталкивались с отсутствием технологических возможностей, то в настоящее время передовые технологии, такие как искусственный интеллект, биг-дата, серверы и облачные хранилища, позволяют обрабатывать огромные массивы данных. Объем клиентской информации у банковской экосистемы существенно больше того, которым располагает непосредственно банковское учреждение, поэтому любой банк, создающий свою экосистему, должен быть готов к операциям с огромным количеством данных. Например, по

состоянию на март 2020 года экосистема Сбера располагала более 120 ПБ клиентских данных<sup>7</sup>. Средние или малые банки уже не могут себе позволить затрат на обслуживание подобных информационных массивов.

4. *Таргетирование услуг.* Сбор информации о клиентах банковских экосистем в совокупности с современными технологиями обработки данных позволяет банковской структуре разрабатывать пакеты персонализированных предложений, ориентированных на конкретного клиента. Персонализация представляет собой один из ключевых трендов текущего десятилетия<sup>8</sup>. И если ранее банковские продукты были ориентированы на широкий круг потребителей или отдельные их группы (например, пенсионеры, студенты, военнослужащие и др.), то наличие информации о клиенте и совершенствование систем изучения его потребительских предпочтений позволяют участникам банковской экосистемы осуществлять более тонкую настройку работы с потребителями.

5. *Защита рынка.* Уже созданные экосистемы представляют собой мощный барьер для выхода на рынок банковских услуг новых участников, которые должны обеспечить не только соответствующий уровень основного продукта, но и быть способными к конкуренции с комплексом независимых, взаимодополняющих услуг нефинансового характера, объединенных в экосистемы основных участников банковского рынка. Они, как указывалось выше, уже имеют устойчивую клиентскую базу, которая, в силу получаемых бонусов и преференций, достаточно инертна в отношении смены обслуживающего банка.

#### *Нефинансовый сектор экосистемы Сбера*

До настоящего времени «локомотивами» создания цифровых банковских экосистем в России выступают лишь самые крупные, системообразующие банки. Малые и средние банковские учреждения неспособны к большим вложениям в непрофильные активы, так как экосистемы – это весьма капиталоемкие проекты, окупаемые лишь при наличии обширной клиентской базы.

Основным банком, который наиболее последовательно расширяет свою цифровую экосистему, является Сбербанк. Данное учреждение занимает господствующее положение на российском

финансовом рынке, обслуживая более половины совокупного количества банковских клиентов в РФ. Его доля в общем числе счетов физических и юридических лиц насчитывает 56%. Контролируя примерно 65% платежных карт и более 70% торгового эквайринга и P2P-переводов, Сбербанк обладает не только мощнейшими финансовыми возможностями, но и огромным массивом данных о клиентах, об их деловых и потребительских предпочтениях, зафиксированных в проведенных транзакциях<sup>9</sup>.

В 2020 году Сбербанк объединил свои финансовые и нефинансовые активы под единым зонтичным брендом «Сбер».

Банк активно занимается приобретением непрофильных активов, относящихся к самым различным направлениям бизнес-деятельности, включая торговлю недвижимостью, телемедицину (Doc. Doc) или высокопроизводительную обработку данных (GridGain). Совокупная величина капиталовложений Сбера в активы нефинансовых направлений составила на конец 2020 года примерно 150 млрд руб.

Одновременно с покупкой действующих компаний Сбер приобретает стартапы, тестируя с их помощью новые перспективные сегменты рынка. В ядре экосистемы расположены подразделение SberX и несколько исследовательских центров, занимающихся координацией развития в рамках экосистемного подхода (Robotics, Artificial intelligence, Blockchain). Целью подобных действий является трансформация Сбера из традиционного банковского учреждения в высокотехнологичную экосистемную компанию уровня Amazon или Google.

Многие сервисы, входящие в экосистему Сбера, работают не только на свою группу, но и обслуживают его партнеров и внешних клиентов (например, рекламная платформа B2B Segmento, использующая информацию о покупках клиентуры Сбера, или платформа BiZONE по киберзащите и охране деловой репутации в сети Интернет).

В рамках развития своей экосистемы Сбер активно вступает в стратегические альянсы с другими компаниями, как, например, Союзмультфильм, Центр речевых технологий, Mail.ru Group. Учитывая рыночную востребованность тех или иных направлений бизнес-деятельности среди потре-

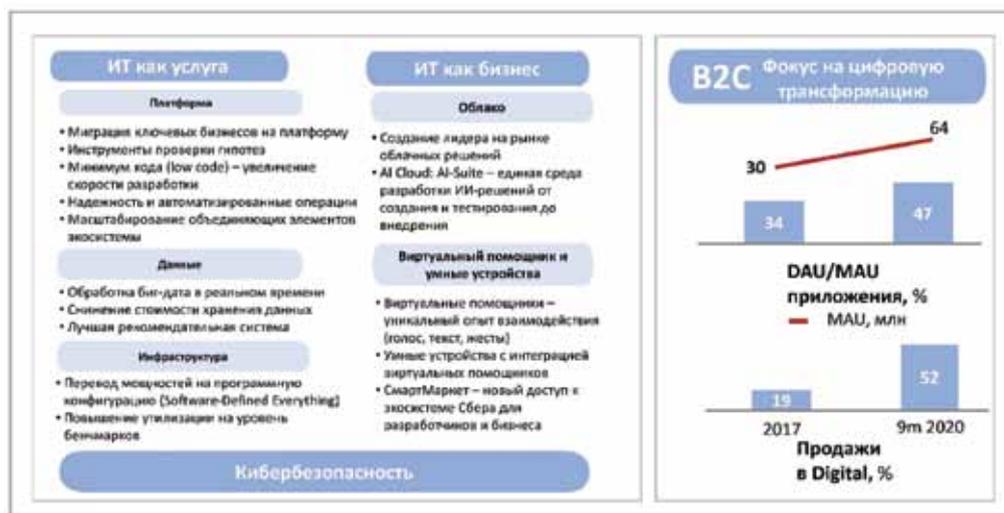
<sup>7</sup> Пешнев-Подольский Д.И., Хайруллин С.А. Тренды развития банковских экосистем / vc.ru. 21.02.2020. URL: <https://vc.ru/bcs-bank/108343-trendy-razvitiya-bankovskih-ekosistem> (дата обращения: 11.11.2021).

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. М.: ЦБ РФ, 2021. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (дата обращения: 11.12.2021).

бительского сообщества, Сбер в своих приобретениях большое внимание уделяет также технологическому потенциалу приобретаемых активов за счет будущих цифровых трансформаций<sup>10</sup> (рис. 4).

На конец 2021 года в периметре экосистемы Сбера насчитывалось более 50-ти нефинансовых компаний, а ежемесячная аудитория таких сервисов группы составляла более 60 млн человек.



Источник: Стратегия группы «Сбер» на период до 2023 года. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf). (дата обращения: 18.11.2021).

Рис. 4. Цифровая трансформация группы Сбер

Source: Strategy of the Sberbank group for the period up to 2023. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf). (date of access: 18.11.2021).

Fig. 4. Digital transformation of the Sber group

Все непрофильные активы Сбера представляют быстро развивающиеся отрасли, сфокусированные на применении цифровых технологий. По этой причине их продукты оказались чрезвычайно востребованными в период расширения пандемии COVID-19, когда различные цифровые предложения (доставка продуктов, готовой еды, товаров потребительского назначения, а также развлечения и медиа-сервис) обрели огромный спрос.

В 2020 году доходы Сбербанка от нефинансовых активов (71,4 млрд руб.) в 2,7 раза превысили показатель 2019 года (26,4 млрд руб.). Наиболее весомый вклад непрофильного бизнеса внесли сервисы сегмента B2B (33,6 млрд руб.). Далее следует сегмент электронной торговли (E-commerce) с выручкой в 12,9 млрд руб., после – сегменты «Развлечения», FoodTech & Mobility, «Здоровье»

(Health) с 7,4, 4,8 и 2,1 млрд руб. соответственно. Остальные сервисы заработали для группы Сбер 10,6 млрд руб.<sup>11</sup> Доналоговая прибыль от нефинансовых активов составила по итогам 2020 года 8,6 млрд руб. Доходы всего Сбербанка в данный период составили 3,37 трлн рублей (+2,2% к 2019 году). Это означает, что вклад нефинансового бизнеса находится на уровне чуть больше 2%. Доля в операционном доходе составляет 1,1%<sup>12</sup>. Несмотря на то что нефинансовый сектор демонстрирует рост, и по итогам 1-го квартала 2021 года его доля в выручке Сбера составила уже 3,8%, результаты указанной бизнес-деятельности пока меркнут на фоне достижений самого Сбербанка. Однако Сбер видит «уникальные возможности для развития нефинансовых сервисов на горизонте 2030 года» и планирует радикально увеличить

<sup>10</sup> Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. М.: ЦБ РФ, 2021. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/11960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/11960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (дата обращения: 11.12.2021).

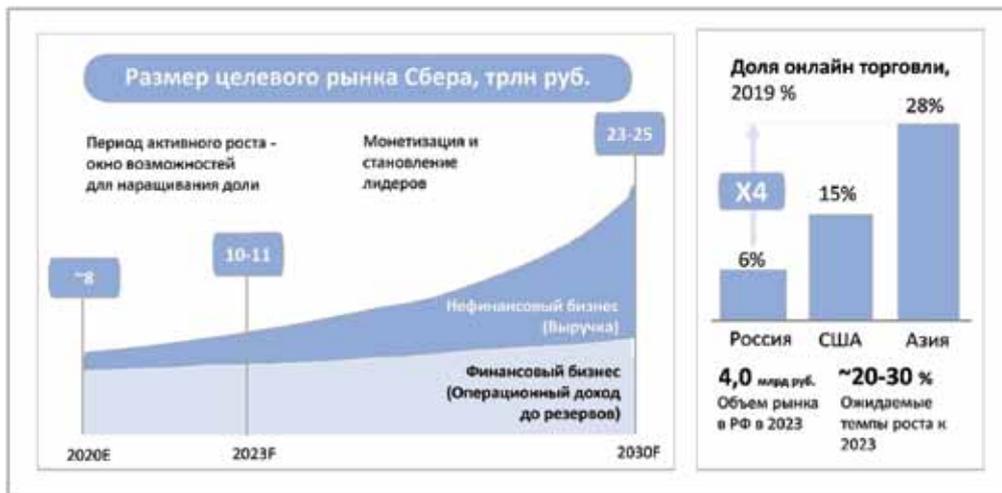
<sup>11</sup> Прим. Автора: Указанный показатель рассчитывается пропорционально доле компании, которой группа Сбер владела в течение отчетного периода.

<sup>12</sup> Сбербанк впервые раскрыл доходы от своего небанковского бизнеса / РБК. 04.03.2021. URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/03/2021/603fa5459a7947ca835669a1?> (дата обращения: 11.05.2021).

эффективность непрофильных активов за текущее десятилетие<sup>13</sup>.

Согласно стратегии Сбера, до 2023 года будет продолжаться период активного роста нефинансовых сервисов – «окно возможностей для наращивания доли» рынка<sup>14</sup>. Далее, до 2030 года будет период монетизации и становления лидеров:

размер целевого рынка нефинансовых сервисов Сбера прогнозируется в районе 23–25 трлн руб. Запланирован рост эффективности выполнения рутинных процессов на основе искусственного интеллекта на 100%, а также финансовый результат вклада искусственного интеллекта в 360 млрд руб. При этом долю на рынке финансовых услуг планируется оставить неизменной (рис. 5).



Источник: Стратегия группы «Сбер» на период до 2023 года. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf). (дата обращения: 18.11.2021).

Рис. 5. Развитие нефинансовых сервисов экосистемы Сбер до 2030 года

Source: Strategy of the Sberbank group for the period up to 2023. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf). (date of access: 18.11.2021).

Fig. 5. Development of non-financial services of the Sber ecosystem until 2030

Основной вопрос к политике развития группы Сбер заключается в обоснованности имплементации в цифровую экосистему огромного количества совершенно разнопрофильных и несвязанных между собой в производственном отношении сервисов. Насколько положительно подобная диверсификация влияет на эффективность бизнеса, с учетом того, что более 50-ти компаний из самых различных направлений деятельности приносят группе Сбер всего лишь 2% дохода? Не выступит ли подобное «распыление» финансового потенциала, деловой активности менеджмента и персонала источником формирования будущей неустойчивости бизнес-группы? Косвенно на наличие проблемы указывает факт разбросанности предложений Сбера по разнообразным сайтам и при-

ложениям, а также то, что многие продукты даже не ассоциируются потребителями с именем банка (Ситимобил, Okko, Delivery, Doc.Doc и проч.). О какой лояльности клиента можно говорить, если он не осознает объект своей потенциальной лояльности?

На данный вопрос в интервью РБК ответил Г. Греф: «Все наши покупки за последние шесть лет – это 145 млрд руб. ... – полуторамесячный объем нашей прибыли, 3% нашего капитала ... У нас маржинальность всех основных [компаний] – 30–40% ... Сбер может в любой момент прекратить рост акционерной стоимости ... и все наши компании без исключения будут работать с хорошей рентабельностью»<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Скромное обаяние экосистемы / РБК URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2021/03/05/603fa5459a7947ca835669a1> (дата обращения: 11.05.2021).

<sup>14</sup> Презентация стратегии Сбера на период до 2023 года. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber\\_investor\\_day-strategy\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/sber_investor_day-strategy_2023_ru.pdf). (дата обращения: 18.11.2021).

<sup>15</sup> Греф ответил на «два мифа» об экосистеме «Сбера» / РБК. 22.04.2021. URL: <https://www.rbc.ru/finances/22/04/2021/6080a56f9a79475da3880f59> (дата обращения: 10.09.2021).

*Другие российские банки, реализующие экосистемный подход в своей деятельности*

Тинькофф, с самого начала организованный по модели дистанционной работы с клиентами, существенно отличается от Сбера. Банк, не имея ни одного филиала или представительства (кроме центрального офиса в столице), охватывает в своей деятельности практически всю территорию Российской Федерации. Бизнес-модель банка Тинькофф продемонстрировала, что в современных условиях ведущее значение в организации банковского бизнеса имеет не непосредственная, личная работа с клиентом, а виртуальные интернет-системы, на основе которых и развивается деятельность бизнес-группы.

Стратегия банка Тинькофф базируется на «нишевом» подходе, подразумевающим выстраивание осмысленной потребительской инфраструктуры вокруг текущих потребностей клиента с упором на розничный сегмент. Позиционируя себя в качестве финансовой онлайн-системы, ориентированной на потребности клиента и предоставляющей полный набор финансовых услуг для физических и юридических лиц, Тинькофф охватывает такие направления, как страхование, консультирование и управление инвестициями, сервисы для бизнеса и др. Серьезные перспективы компания связывает с развитием лайфстайл-банкинга, в рамках которого клиенты получают возможность анализировать и планировать персональные расходы, инвестировать свои сбережения, получать в рамках программ лояльности различные бонусы, бронировать поездки, заказывать места в ресторанах, покупать билеты в кинотеатрах и др. В периметре экосистемы сконцентрированы такие услуги, как электронная торговля, досуг, здоровье, доставка, каршеринг, автозаправка и др.

Единым каналом доступа к услугам онлайн-экосистемы Тинькофф выступает так называемое «суперприложение» (Super App), которое аккумулирует широкий спектр собственных продуктов группы Тинькофф (как финансовых, так и услуг системы «лайфстайл»), а также сервисы партнеров компании, которые по схеме «App-in-App» имплементируются в экосистему через интерфейс суперприложения посредством Open API. Таким образом, не будет преувеличением утверждать, что в сравнении со Сбером группа Тинькофф предлагает более практичные решения<sup>16</sup>.

С учетом новых тенденций на рынке финансовых услуг свои перспективы построения открытой экосистемы на основе цифровых технологий обозначил и банк ВТБ. В качестве основных нефинансовых направлений своей экосистемы банк выделил 6 направлений: электронная коммерция и ритейл, технологические компании, транспортные услуги, индустрия развлечений, сервисы объявлений, телекоммуникационная сфера.

Уже работает жилищная микросистема «Метр квадратный», оказывающая услуги в вопросах, связанных с приобретением недвижимости, а также с проведением планировки и ремонтных работ. В рамках жилищной программы клиентам предлагается доступ к огромной базе недвижимости в Москве и Санкт-Петербурге, а также ипотечное кредитование банка ВТБ и его партнеров. Запланирован запуск приложений по поиску жилья, по предоставлению услуг онлайн-бухгалтерии и так называемая «биржа баллов» в рамках программы лояльности. Доступ к цифровой экосистеме ВТБ производится посредством мобильных приложений и сайтов [unicom24.ru](https://unicom24.ru) и [m2.ru](https://m2.ru), а также традиционных удаленных сервисов банка.

Со стороны Альфа-Банка каких-либо намерений по созданию цифровой экосистемы до настоящего времени не анонсировано. Банк проявляет осторожный подход к реализации новых направлений, опасаясь не справиться с возвратом дорогостоящих вложений. Пока за рамками исключительно «классических» финансовых услуг в банке можно обнаружить лишь сервис «Светофор», занимающийся аудитом юридических лиц с позиции проверяющих органов; систему оказания содействия в получении налогового вычета в дистанционном формате; платформу формирования инвестиционного портфеля в режиме «онлайн»; а также ряд других, более мелких услуг.

Другой лидер российского банковского сообщества, Газпромбанк, также заметно отстает в создании цифровой экосистемы, предлагая клиентам лишь приложение по управлению инвестициями, а также брокерские услуги через терминал ИТС GPB-i-Trade<sup>17</sup>.

*Позиция регулятора к практике создания банками цифровых экосистем*

За процессом активного развития банковских экосистем внимательно наблюдает Центробанк

<sup>16</sup> Рейтинг экосистем российских банков. URL: [https://finuslugi.ru/navigator/stat\\_rejting\\_ekhosistem\\_rossijskih\\_bankov](https://finuslugi.ru/navigator/stat_rejting_ekhosistem_rossijskih_bankov) (дата обращения: 10.09.2021).

<sup>17</sup> Рейтинг экосистем российских банков. URL: [https://finuslugi.ru/navigator/stat\\_rejting\\_ekhosistem\\_rossijskih\\_bankov](https://finuslugi.ru/navigator/stat_rejting_ekhosistem_rossijskih_bankov) (дата обращения: 10.09.2021).

России. В специальном докладе относительно конкуренции на финансовых рынках указывается, что:

- «крупные банки, продавая финансовые и нефинансовые продукты через экосистемы, ограничивают доступ других игроков к их каналам дистрибуции. Это создает нерыночные конкурентные преимущества для тех организаций, которые получили доступ к сети, укрепляет позиции крупных игроков-администраторов экосистемы и создает барьеры роста для поставщиков финансовых услуг, доступ которым к экосистеме был ограничен»<sup>18</sup>;
- «в некоторых случаях крупнейшие из таких игроков используют в качестве конкурентного преимущества такой фактор, как особые отношения с государством (например, первоочередное получение данных из государственных информационных систем)»<sup>19</sup>;
- в экосистемах крупных финансовых организаций «собираются большие массивы наиболее значимых данных о гражданах. Такие компании имеют достаточно свободных средств для стремительного расширения своей экспертизы и своего бизнеса за счет покупки технологических компаний и стартапов»<sup>20</sup>;
- кроме того, крупные банки «в рамках своих экосистем задают собственные правила работы, замыкают граждан в периметре своих экосистем, тем самым заменяя собой государственные институты и оказывая существенное влияние на экономические показатели»<sup>21</sup>.

Таким образом, регулятор констатирует, как минимум, три крупных нарушения рыночного поведения со стороны его подопечных, осуществляемые за счет развития экосистемного подхода. Это – монополизация (олигополизация) рынка «крупными банками», в том числе использующими «особые отношения с государством»<sup>22</sup>, сбор личных данных клиентов для применения в своем бизнесе, а также покушение на исполнение функций «государственных институтов». Выводы, мягко говоря, выходят далеко за рамки экономических исследований.

Однако, как следует далее, сильнее регулятор обеспокоен «непродуктивными» и «заморажива-

ющими» капитал инвестициями в нефинансовые сервисы. По расчетам Центробанка, совокупные капиталовложения 30-ти крупнейших банковских организаций в нефинансовый сектор, непрофильную недвижимость и инвестиционные фонды составляют сумму в 2,4 трлн руб., или почти 20% совокупного капитала банков. При этом регулятивный капитал покрывает указанные инвестиции лишь на 0,4 трлн руб., или 15% балансовой стоимости.

С учетом указанного факта регулятор планирует, что в перспективе 3–5-ти лет к подобным участникам финансового рынка будут ужесточаться условия по величине необходимого капитала и требования по раскрытию отчетности.

ЦБ РФ намерен ввести риск-чувствительный лимит, то есть установить предельную долю объема инвестиций банков в активы подобного рода. Если банковские капиталовложения в непрофильные направления превысят предельный уровень лимита, то сумма превышения будет исключаться из регулятивного капитала, что, в свою очередь, будет напрямую влиять на ключевые показатели достаточности собственных средств банка. По убеждению регулятора, подобный подход не повлияет на деятельность банков с умеренными величинами непрофильных активов, находящихся на балансе. Но если банк обладает большими объемами непрофильных активов, или данные активы несут повышенные риски, превышение лимита должно покрываться капиталом<sup>23</sup>.

Понятно, что регулятора, действующего в периметре прописанных ему институциональных границ, интересуют лишь узковедомственные вопросы, относящиеся к возможному возникновению рисков для устойчивости банковской системы. Вопросы развития экономики, предпринимательской среды в Российской Федерации не входят в функционал ЦБ РФ. Однако речь идет о системообразующих банках – о ядре экономической системы страны, и в этой связи вызывает недоумение робость нынешнего руководства Центробанка РФ в отношении конкуренции на финансовых рынках, о развитии которой очень любят рассуждать отечественные чиновники от экономики. В оценке текущих про-

<sup>18</sup> Пешнев-Подольский Д.И., Хайруллин С.А. Тренды развития банковских экосистем / vc.ru. 21.02.2020. URL: <https://vc.ru/bcs-bank/108343-trendy-razvitiya-bankovskih-ekosistem> (дата обращения: 11.11.2021).

<sup>19</sup> Подходы банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. Доклад для общественных консультаций. М.: ЦБ РФ, 2019. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation\\_Paper\\_191125.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf) (дата обращения: 10.12.2021).

<sup>20</sup> Там же.

<sup>21</sup> Там же.

<sup>22</sup> Там же.

<sup>23</sup> ЦБ ограничит для банков строительство экосистем / РБК. 23.06.2021. URL: <https://www.rbc.ru/finances/23/06/2021/60d2db9c9a79471e3d878324> (дата обращения: 11.11.2021).

цессов качественного перерождения системообразующих банков регулятор, который за предыдущие 7 лет решительно переформатировал всю банковскую систему Российской Федерации, занимает наблюдательную и выжидательную позицию. Или же опять действует пресловутый принцип «*Quod licet Iovi (Jovi), non licet bovi*»?<sup>24</sup>

*Риски экосистемного подхода в банковском секторе*

Несомненно, меры, направленные на расширение клиентской базы, являются необходимым условием развития банковского учреждения. С этой целью банк развивает различные сервисы и услуги, которые должны способствовать консолидации вокруг него существующих клиентов и привлечению новых. Развитие нефинансового сегмента банковских экосистем также, в первую очередь, нацелено на повышение рыночной доли материнского банка. Например, за счет своей экосистемы Сбербанк планирует к 2023 году дополнительно пополнить клиентскую базу 150 тыс. юридических лиц.

В то же время, экосистемный подход (в части использования непрофильных направлений) содержит ряд ощутимых негативных эффектов, которые осуществляют эрозию как непосредственно банковской деятельности, так и условий ведения бизнеса в Российской Федерации.

1. *Возникновение рисков потери устойчивости банков.* Банковское учреждение, балансируя между интересами двух целевых групп его деятельности – вкладчиками и заемщиками, постоянно находится в состоянии латентных рисков, а непрофильные вложения и осуществление банком несвойственной ему функции делают указанные риски вполне реальными. При этом, если риски, возникающие у малых или средних банков, ложатся «на плечи» его вкладчиков и зачастую купируются отзывом банковской лицензии, то риски, возникающие у системообразующего банка, становятся ответственностью всего общества по схеме «too big to fail»<sup>25</sup>.

2. *Монополизация (олигополизация) финансового рынка.* Создание и развитие цифровой банковской экосистемы выступает в качестве конкурентного преимущества на межбанковском рынке. Одновременно обеспечение данного преимущества является весьма затратным проектом, который способны реализовать и довести до окупаемости только крупные банки. Указанное обстоятель-

ство ставит участников банковской системы в неравное положение, что усугубляет дальнейшее развитие процесса олигополизации банковской сферы. На фоне стремительного внедрения экосистемного подхода в экспертном сообществе возникают вполне закономерные вопросы. «Можно ли остаться успешным классическим банком за счет исключительно клиентского сервиса, и можно ли его обеспечить без экосистем?» [30, С. 194]. С учетом современных тенденций ответ будет, скорее, отрицательным. Малые и средние банки обладают ограниченными возможностями инвестирования в новейшие цифровые технологии и создание ИТ-инфраструктуры и, следовательно, не способны составить полноценную конкуренцию лидерам рынка. В подобных обстоятельствах они вынуждены либо покинуть рынок, либо вступать в рискованные клиентские сегменты и направления банковского бизнеса.

3. *Ограничение доступа на рынок.* Работающие экосистемы являются мощным ограничительным фактором при выходе на рынок банковских услуг новых участников [31, С. 10]. Последние должны обеспечить не только соответствующий уровень финансовых предложений, но и быть способными к конкуренции с комплексом услуг нефинансового характера, объединенных в экосистемы действующих участников банковского рынка.

4. *Монополизация (олигополизация) нефинансовых рынков.* Включение в периметр интересов крупной банковской структуры нефинансовых направлений, относящихся, как правило, к высококонкурентной среде, формирует дисбаланс возможностей участников рынка. В результате происходит монополизация финансовыми организациями не только финансового рынка, но и других отраслей экономики.

5. *Сокращение сферы деятельности МСП.* Непрофильные направления банковской экосистемы традиционно относятся к сфере малого и среднего предпринимательства (МСП), а включение в орбиту интересов крупного банка «вырывает» данные виды предпринимательской деятельности из сферы МСП, о необходимости развития которого неустанно рассуждают экономические власти. Указанное обстоятельство, с учетом сужения возможности расширения деловой активности широкого круга членов общества, имеет к тому же негативный социальный эффект.

<sup>24</sup>Прим. Автора: С лат. – «Что дозволено Юпитеру, не дозволено быку».

<sup>25</sup>Прим. Автора: С англ. – «Слишком большой, чтобы потерпеть неудачу (обанкротиться)».

6. *Создание неравных рыночных условий для субъектов МСП.* Немаловажно обстоятельство, что предприятия, входящие в цифровые экосистемы банков, по характеристикам, применяемым для определения принадлежности к сфере МСП (численность персонала, оборот и проч.), причисляются к средним и малым предприятиям, и, соответственно, пользуются равными правами при истребовании преференций, предоставляемых государственными властями в рамках поддержки МСП (в частности, выделение обязательной доли при проведении закупок на товары и услуги, осуществляемые за счет бюджетных средств). В этой связи возникает риторический вопрос, кто обладает большими шансами победить в конкурсе на госзакупки: «экосистемная» компания, имеющая доступ к мощным организационным, финансовым и лоббистским ресурсам материнского банка, или компания, самостоятельно работающая на открытом рынке?

7. *Снижение уровня защищенности личных данных.* Как указано в цитируемом нами документе Центробанка, «создание больших экосистем увеличивает риски утечки и неправомерного использования информации о гражданах в коммерческих интересах, снижения контроля со стороны государства за безопасностью оборота информации о гражданах»<sup>26</sup>.

### Выводы

В апреле 2009 года, на волне мирового финансового кризиса 2008–2009 годов, спровоцированного последствиями азартного ажиотажа банковских спекулянтов вокруг производных финансовых инструментов (деривативов), в газете «New York Times» вышла статья П. Кругмана «Сделаем банковское дело скучным»<sup>27</sup>. В ней лауреат Нобелевской премии по экономике 2008 года предлагает вернуться к жесткому регулированию банковской деятельности, указывая на то, что банк должен

быть своего рода агентом в распределении финансовых потоков, действовать в строго заданных рамках, а не пускаться в финансовые авантюры, за которые потом расплачивается общество. П. Кругман предупреждал: если не провести серьезную финансовую реформу, то кризис 2008–2009 годов станет лишь прелюдией к другим, возможно, еще более серьезным потрясениям»<sup>28</sup>.

Современные тенденции развития банковской сферы внушают еще больше опасений относительно сохранения фундаментальных принципов функционирования этого важнейшего сектора экономики. Без сомнения, банки должны меняться в соответствии с объективными тенденциями изменения внешней среды, становиться технологичнее, предлагать больше продуктов, в том числе использующих цифровую инфраструктуру. Цифровизация экономических отношений расширяет возможности банка. В частности, таргетирование банковских предложений и концентрация финансовых услуг на потребностях конкретного клиента, ставшие возможными благодаря внедрению современных технологий больших данных и искусственного интеллекта, делают банковский сервис доступнее, комфортнее и быстрее<sup>29</sup>.

Вместе с тем, представляется, что при вполне обоснованном стремлении банка повышать маржинальность бизнеса, он должен оставаться исключительно финансовым учреждением. Его базовой функцией должно выступать обеспечение процесса трансформации сбережений в инвестиции, при котором банковское учреждение выполняет функцию посредника между теми, кто сберегает деньги (вкладчиками), и теми, кто берет их на длительный период в кредит (заемщиками). Банки должны влиять на экономику исключительно выполнением этой классической функции, а не заниматься за счет средств вкладчиков и нераспределенной прибыли акционеров скупкой всего, что может обеспечить дополнительные доходы.

<sup>26</sup> Подходы банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. Доклад для общественных консультаций. М.: ЦБ РФ, 2019. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation\\_Paper\\_191125.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf) (дата обращения: 10.12.2021).

<sup>27</sup> *Krugman P. Making banking boring / New York Times. 2009. Apr. 11-12. P. 7.*

<sup>28</sup> *Щербаков Г.А. Реформирование финансовой сферы как инструмент обеспечения макроэкономической стабильности // Экономика и предпринимательство. 2012. № 5(28). С. 24-29.*

<sup>29</sup> *Поляков И.А. Банковская экосистема – модный тренд или стратегическая необходимость? / Ведомости. 27.06.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema> (дата обращения: 11.11.2021).*

## Список источников

1. *Acs Z.J., Stam E., Audretsch D.B., O'Connor A.* The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach // *Small Business Economics*. 2017. Vol. 49. № 1. P. 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
2. *Sussan F., Acs Z.J.* The digital entrepreneurial ecosystem // *Small Business Economics*. 2017. № 49(5). P. 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>
3. *Burda Ye.D., Valkova I.O., Gavrikova E.V.* Meaningful analysis of innovation, business and entrepreneurial ecosystem concepts // *Russian Management Journal*. 2020. Vol. 18. № 1. P. 73–102. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.104>
4. *Adner R.* Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // *Journal of Management*. 2017. № 43(1). P. 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
5. *Раменская Л.А.* Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 4. С. 16–28. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-2>
6. *Фадеекина Н.В., Малина С.С.* Развитие теоретических представлений на категории «экосистема» и «инновационная экосистема» // *Сибирская финансовая школа*. 2021. № 2(142). С. 103–111. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46366363>
7. *Высоцкая Н.В.* Экосистема науки о данных как фактор цифровизации транспортно-логистической экосистемы // *Экономика, бизнес и практика логистики: Сборник статей по материалам межвузовской научно-практической конференции*. М.: Российский университет транспорта, 2020. С. 19–24. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42892018>
8. *Корчагина И.В., Корчагин Р.Л.* Управление финансовыми рисками технологического предпринимательства в инновационной экосистеме региона. Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2019. 128 с. URL: <https://sibac.info/books/econom/151055>
9. *Коротков А.В., Зобнина М.Р.* Стандарты предпринимательской экосистемы университета: рекомендации по развитию предпринимательской экосистемы. М.: Нац. Иссл. ун-т «Высшая школа экономики», 2019. 96 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1926-4>
10. *Гаврилов С.Н., Володина С.И.* Информационная (цифровая) экосистема адвокатуры в контексте экосистемы цифровой экономики России // *Актуальные проблемы российского права*. 2019. № 6(103). С. 156–166. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2019.103.6.156-166>
11. *Moore J.F.* Predators and Prey: A New Ecology of Competition // *Harvard Business Review*. 1999. № 71(3). P. 75–83. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=1846370>
12. *Moore J.F.* The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996. 297 p.
13. *Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А.* Развитие экосистем в финансовом секторе России // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 4. С. 2–15. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-1>
14. *Holmes C.* Seeking alpha or creating beta? Charting the rise of hedge fund-based financial ecosystems // *New Political Economy*. 2009. Vol. 14. № 4. P. 431–450. <https://doi.org/10.1080/13563460903287231>
15. *Berman A., Cano-Kollmann M., Mudambi R.* Innovation and entrepreneurial ecosystems: fintech in the financial services industry // *Review of Managerial Science*. 2022. № 16(4). P. 45–22. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00435-8>
16. *Svensson C., Udesen J., Webb J.* Alliances in financial ecosystems: A source of organizational legitimacy for fintech startups and incumbents // *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9. № 1. P. 20–32. <https://doi.org/10.22215/timreview/1209>
17. *Palmié M., Wincent J., Parida V., Caglar U.* The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems // *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 151(4). P. 119779. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119779>

18. *Brusoni S., Prencipe A.* The Organization of Innovation in Ecosystems: Problem Framing, Problem Solving, and Patterns of Coupling // *Advances in Strategic Management*. 2013. Vol. 30. P. 167–194. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2013\)0000030009](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2013)0000030009)
19. *Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F.L., Spitzer J.* Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2019. Vol. 25. № 2. P. 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
20. *Strumeyer G., Swamy S.* The capital markets: evolution of the financial ecosystem. New York: Wiley, 2017. 646 p. <https://doi.org/10.1002/9781119220589>
21. *Kalayda S.A.* Model of creating an economic ecosystem in the framework of economic convergence under the influence of digitalization // *Journal of Applied Informatics*. 2021. Vol. 16, № 6(96). P. 28–42. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-16-6-28-42>
22. *Lansiti M., Levien R.* The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 p.
23. *Pierce L.* Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts // *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 30. № 3. P. 323–347. <https://doi.org/10.1002/SMJ.736>
24. *Alvedalen J., Boschma R.* A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda // *European planning studies*. 2017. Vol. 25. № 6. P. 887–903. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1299694>
25. *Brown R., Mason C.* Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems // *Small Business Economics*. 2017. Vol. 49. № 3. P. 11–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7>
26. *Haldane A.G., May R.M.* Systemic risk in banking ecosystems // *Nature*. 2011. Vol. 469. № 7330. P. 351–355. <https://doi.org/10.1038/nature09659>
27. *Пилюгина А.В., Еркович Е.А.* О подходах к проектированию экосистемы цифровых финансовых услуг // Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2018). Материалы одиннадцатой международной конференции. М.: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2018. С. 422–424. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36620400>
28. *Королева Е.В., Солган Л.А.* Экосистема в экосистеме: развитие финансовых технологий в России // *Финансы и кредит*. 2021. Т. 27. № 5(809). С. 1116–1131. <https://doi.org/10.24891/fc.27.5.1116>
29. *Мищенко О.А., Привалов В.И.* Банковская экосистема как механизм снижения кредитного риска при проектном финансировании // *Экономика устойчивого развития*. 2019. № 1(37). С. 52–56. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37274237>
30. *Зокиров М.А.* Банковская экосистема: необходимость построения в условиях усиления конкуренции в розничном бизнесе // *Инновации и инвестиции*. 2019. № 9. С. 194–197. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41347220>
31. *Трушина К.В., Смагин А.В.* Тренд на развитие крупнейших банков в парадигме экосистемы (к вопросу о понятии «экосистема») // *Банковские услуги*. 2019. № 12. С. 7–11. [https://doi.org/10.36992/2075-1915\\_2019\\_12\\_7](https://doi.org/10.36992/2075-1915_2019_12_7)

Статья поступила в редакцию 17.01.2022; одобрена после рецензирования 07.02.2022; принята к публикации 20.03.2022

Об авторе:

**Щербakov Геннадий Анатольевич**, профессор кафедры «Системный анализ в экономике», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 49), доктор экономических наук, ORCID ID: 0000-0002-3298-1638, [g.shcherbakov@mail.ru](mailto:g.shcherbakov@mail.ru)

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

## References

1. Acs Z.J., Stam E., Audretsch D.B., O'Connor et al. The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*. 2017; 1:1–10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8> (In Eng.)
2. Sussan F., Acs Z.J. The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*. 2017; 49(5): 55–73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5> (In Eng.)
3. Burda Ye.D., Volkova I.O., Gavrikova E.V. Meaningful analysis of innovation, business and entrepreneurial ecosystem concepts. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2020; 18(1):73–102. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.104> (In Eng.)
4. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017; 43(1):39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451> (In Eng.)
5. Ramenskaya L.A. The concept of ecosystem in economic and management studies. *Upravlenec = Manager*. 2020; 11(4):16–28. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-2> (In Russ.)
6. Fadeikina N.V., Malina S.S. Development of theoretical views on the categories «ecosystem» and «innovative ecosystem». *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian financial school*. 2021; 2(142):103–111 (In Russ.)
7. Vysotskaya N.V. Ecosystem of data science as a factor in the digitalization of the transport and logistics ecosystem. In: *Economics, business and logistics practice: Collection of articles based on the materials of the interuniversity scientific and practical conference*. Moscow, Russian University of Transport, 2020. P. 19–24 (In Russ.)
8. Korchagina I.V., Korchagin R.L. Management of financial risks of technological entrepreneurship in the innovation ecosystem of the region. Novosibirsk, Ed. ANS «SibAK», 2019. 128 p. (in Russ.)
9. Korotkov A.V., Zobnina M.R. University Entrepreneurial Ecosystem Standards: Guidelines for Developing an Entrepreneurial Ecosystem. Moscow, National Research University Higher School of Economics, 2019. 96 p. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1926-4> (In Russ.)
10. Gavrilov S.N., Volodina S.I. IT (digital) ecosystem of the advocacy in the context of Russian digital economy ecosystem. *Aktual'nye problemy rossijskogo prava = Actual problems of Russian law*. 2019; 6(103):156–166. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2019.103.6.156-166> (In Russ.)
11. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993; 71(3):75–83 (In Eng.)
12. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York, HarperBusiness, 1996. 297 p. (In Eng.)
13. Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. Development of ecosystems in the financial sector of Russia. *Upravlenets = Manager*. 2020; 11(4):2–15. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-1> (In Russ.)
14. Holmes C. Seeking alpha or creating beta? Charting the rise of hedge fund-based financial ecosystems. *New Political Economy*. 2009; 14(4):431–450. <https://doi.org/10.1080/13563460903287231> (In Eng.)
15. Berman A., Cano-Kollmann M., Mudambi R. Innovation and entrepreneurial ecosystems: fintech in the financial services industry. *Review of Managerial Science*. 2022; 16(4):45–22. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00435-8> (In Eng.)
16. Svensson C., Udesen J., Webb J. Alliances in financial ecosystems: A source of organizational legitimacy for fintech startups and incumbents. *Technology Innovation Management Review*. 2019; 9(1):20–32. <https://doi.org/10.22215/timreview/1209> (In Eng.)
17. Palmié M., Wincent J., Parida V., Caglar U. The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020; 151(4):119779. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119779> (In Eng.)
18. Brusoni S., Prencipe A. The Organization of Innovation in Ecosystems: Problem Framing, Problem Solving, and Patterns of Coupling. *Advances in Strategic Management*. 2013; 30:167–194. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2013\)0000030009](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2013)0000030009) (In Eng.)

19. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F.L., Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2019; 25(2):353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425> (In Eng.)
20. Strumeyer G., Swamy S. The capital markets: evolution of the financial ecosystem. New York, Wiley, 2017. 646 p. <https://doi.org/10.1002/9781119220589> (In Eng.)
21. Kalayda S.A. Model of creating an economic ecosystem in the framework of economic convergence under the influence of digitalization. *Prikladnaya informatika = Journal of Applied Informatics*. 2021; 16(6(96)):28–42. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-16-6-28-42> (In Russ.)
22. Lansiti M., Levien R. The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston, Harvard Business School Press, 2004. 272 p. (in Eng.)
23. Pierce L. Big Losses in Ecosystem Niches: How Core Firm Decisions Drive Complementary Product Shakeouts. *Strategic Management Journal*. 2008; 30(3):323–347. <https://doi.org/10.1002/SMJ.736> (In Eng.)
24. Alvedalen J., Boschma R. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European planning studies*. 2017; 25(6): 887–903. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1299694> (In Eng.)
25. Brown R., Mason C. Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*. 2017; 49(3):11–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9865-7> (In Eng.)
26. Haldane A.G., May R.M. Systemic risk in banking ecosystems. *Nature*. 2011; 469(7330):351–355. <https://doi.org/10.1038/nature09659> (In Eng.)
27. Pilyugina A.V., Yerkovich E.A. On approaches to ecosystem design digital financial services. *Managing the development of large-scale systems*. Materials of the 11th International Conference. Moscow, V.A. Trapeznikov Institute of management problems of the Russian Academy of Sciences, 2018. P. 422–424 (In Russ.)
28. Koroleva E.V., Solgan L.A. Ecosystem within an ecosystem: the development of financial technologies in Russia. *Finansy i kredit = Finance and credit*. 2021; 27(5(809)):1116–1131. <https://doi.org/10.24891/fc.27.5.1116> (In Russ.)
29. Mishchenko O.A., Privalov V.I. Bank ecosystem as a mechanism to reduce the credit risk for project financing. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya = Economics of sustainable development*. 2019; 1(37):52–56 (In Russ.)
30. Zokirov M.A. Banking ecosystem: the need to build in conditions of increased competition in the retail business. *Innovatsii i investitsii = Innovations and investments*. 2019; (9):194–197 (In Russ.)
31. Trushina K.V., Smagin A.V. The Trend for the development of the largest banks in the paradigm of ecosystem (on the concept of «ecosystems»). *Bankovskie uslugi = Banking services*. 2019; (12):7–11. [https://doi.org/10.36992/2075-1915\\_2019\\_12\\_7](https://doi.org/10.36992/2075-1915_2019_12_7) (In Russ.)

The article was submitted 17.01.2022; approved after reviewing 07.02.2022; accepted for publication 20.03.2022

*About the author:*

**Gennady A. Shcherbakov**, Professor of the Department "System analysis in Economics", Financial University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky Prospekt, Moscow, 125993, Russia), Doctor of Economic Sciences, **ORCID ID: 0000-0002-3298-1638**, [g.shcherbakov@mail.ru](mailto:g.shcherbakov@mail.ru)

*The author read and approved the final version of the manuscript.*